Royal Canadian Mounted Police External Review Committee

Employee Assistance Programs
— Consultation Report

103-02368/

Employee Assistance Programs
— Consultation Report

Royal Canadian Mounted Police
External Review Committee

Chairman
Honourable René J. Marin, O.M.M., Q.C., LL.D.

Vice-Chairman
F. Jennifer Lynch, Q.C.

Members
Joanne McLeod, C.M., Q.C.
William Millar
Mary Saunders, Q.C.

The Committee is publishing a series of discussion papers to elicit public comments to assist the Committee in the formulation of recommendations pursuant to the *Royal Canadian Mounted Police Act* (1986). The views expressed in this paper are not necessarily the views of the Committee.

Comments are invited; they should be addressed to:

Simon Coakeley
Executive Director
RCMP External Review Committee
Postal Box 1159
Station 'B'
Ottawa, Ontario
K1P 5R2
FAX: (613) 990-8969

Other publications

Discussion paper 1
Suspensions - A Balanced View
Suspensions - Consultation Report

Discussion paper 2
Relocation - A Painful Process?
Relocation - Consultation Report

Discussion paper 3
Medical Discharge - A Police Perspective
Medical Discharge - Consultation Report

Discussion paper 4
Post-Complaint Management -
The Impact of Complaint Procedures on Police Discipline

Discussion paper 5
Employee Assistance Programs -
Philosophy, theory and practice

Discussion paper 6
Disciplinary Dismissal - A Police Perspective

FOREWORD

The fifth discussion paper published by the RCMP External Review Committee entitled "Employee Assistance Programs - Philosophy, theory and practice" was distributed for consultation in October 1990 to several federal and provincial government agencies, federal, provincial and municipal police forces and selected Canadian corporations.

The Committee thanks the many respondents who took time to comment both on the issues raised in the discussion paper and on their varied experiences with employee assistance programs. Their substantive and informative comments were extremely valuable to the Committee. As previously, all comments published in this report remain anonymous.

In the Committee's continuing research program, work is currently underway on four discussion papers on off-duty conduct, principles of sanctioning, special events and the evolution of police management.

Simon Coakeley
Executive Director
RCMP External Review Committee

EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAMS
CONSULTATION REPORT

1. Consultation

(a) Method and Objective

In preparing the report on its fifth research topic, Employee Assistance Programs - Philosophy, theory and practice, the External Review Committee has continued to use an approach consisting of two phases.

The first phase consists of the preparation of a study by a consultant, following which the Research Directorate of the Committee produces a discussion paper dealing with issues raised by the consultant.

The second phase of the process is a report on the views, ideas and impressions of a predetermined readership on the contents of the discussion paper. In order to preserve confidentiality, the sources of quotations remain anonymous. The role of the Research Directorate of the Committee in these consultations is to gather feedback on the form and content of the discussion paper and to complete its comparative analysis of the issues discussed. As well, it may be presented with models or options other than those presented in the discussion paper.

To gather the material for this consultation report, the Committee consulted the Deputy Attorneys General and Deputy Solicitors General of the provinces and territories, the Commissioner of the RCMP and the National Executive of the RCMP's divisional staff relations representatives. A large number of police forces, as well as a representative number of members of the Canadian Association of Chiefs of Police and the Canadian Police Association, were also consulted. In the federal sector, the Committee also sought the views of the Public Service Commission, the Department of National Defence and the Department of the Solicitor General. Selected Canadian corporations were also canvassed for their views or comments. In all, 165 individuals and organizations, representing both employers and employees, were provided a copy of the discussion paper for consultation purposes.

As with other reports, the Committee did not limit its consultation solely to police organizations as this would have limited the variety of responses and ideas. It was important to get feedback from all types of organizations to broaden the views explored in the paper.

(b) Response Rate

In publishing its series of research papers, the Committee is attempting to stimulate discussion, not to take a position on the issue. Because of this, when research is conducted on a problem touching many police forces, the material will not meet the objectives of all forces at all times. As a result of this, the rate of responses varies considerably from paper to paper, as does the amount of detail in the replies.

The response rate in this consultation process was very high. By January 1991 there had been 42 respondents out of the 165 to whom the discussion paper was sent. This overwhelming response rate can only indicate a very high interest level in employee assistance programs as well as a commitment to programs of this nature.

While the responses varied considerably in the amount of detail provided, many had substantive comments to make on the subject. As well, the sources of the comments covered a wide range. Responses were received from the RCMP, provincial police forces, municipal police forces, provincial government officials, as well as senior officials in federal departments. The senior levels of many of those replying indicates that there is support for employee assistance programs from the top down.

Response figures were as follows:

Organization	Percentage of Respondents
Government	
• Federal	19.0%
• Provincial	11.9%
• Municipal	2.4%
Police	
• Commissions	2.4%
• Forces	61.9%
• Members' Associations	0.0%
Private sector	2.4%

(c) General Comments

The comments received during the consultation process are a great source of information not only to the Committee but to police forces as well.

Both the Committee and the police community benefit from the views of others on the issues. It is valuable to share in the views of other police forces, as well as those from government departments or the private sector.

The Committee received a large number of general comments on the paper. Many of those who wrote referred to the overall quality of the discussion paper.

> I found the Committee's report to be a very professional and well written document which represented the E.A.P. movement and of course Police Community E.A.P. in a positive educational manner.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> It is immediately apparent from this paper that an immense amount of work has been accomplished by your committee, and I offer you my congratulations.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> *The Discussion Paper is a comprehensive and well researched document.... The document provides a solid foundation on which to build.*
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> It is a highly comprehensive document that very interestingly presents the problems surrounding employee assistance programs (EAP).
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> I would like to emphasize that I fully agree with the findings of the report which suggest a need to take a more preventive approach; the fact that certain organizations are more likely than others to create and perpetuate problems necessarily implies that EAPs must be provocative, and that, very often, a person can be treated only light of the work environment.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> I found it to be very informative in an easy to read format.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> I found it well written, comprehensive and easily understandable.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

I commend the Committee's report for its thought provoking content and thoroughness.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

The report is an excellent overview of Employee Assistance Programs and I agree with the findings.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

As usual, I am impressed with the objective and wide-ranging approach given the topic.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

We consulted this report with great interest.

A large number of the general comments made reference to the interest generated by the paper and the information the reader gained from it.

Your paper gives me a much better understanding of the role of such a program.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

I must say, first of all, that this Discussion Paper provides a very comprehensive overview of Employee Assistance Programs. It is well researched and contains a lot of valuable information....

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

...a comprehensive document which addresses the critical issues of commitment, confidentiality, professional resources, training, accessibility by family members and evaluations. They also noted that the picture painted of these programs, the obstacles to their implementation, their limits and advantages to organizations is realistic.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Your report...was most enlightening and addresses many of the concerns found throughout today's policing services.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

The paper provides a useful background on employee assistance programs which will no doubt be of particular interest to those who are involved in police management issues.

In addition to being invited to offer views on the discussion paper, those consulted were invited to comment on employee assistance programs in their organizations and the Committee received extremely useful information from many respondents based on their experiences.

> Overall our experience with the E.A.P. has been favourable. In many instances, the program has helped members through major crises or personal problems. As such, a number of employees have been able to remain as productive workers, where otherwise they would have become marginal performers. This is significant in a union environment, since the dismissal of problem employees is difficult, if not impossible.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> It is our belief that the E.A.P. has had a positive effect on staff health issues.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> I strongly endorse the use of E.A.P.'s in police organizations as our experience has shown that these programs are not only cost effective financially but in human terms as well.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> ...many managers have underlined the positive impact of the EAP. They have noted that the program was of real benefit to people with problems and enabled them to perform effectively at work. Unions and employee associations encourage their members to use the EAP and actively promote the program.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> The credibility and image of our program has improved over several years, and we are pleased that these services are now used on a regular basis. It provides a positive effect for many of our members and also contributes to the overall esprit de corps of our employees.

One respondent recommended the creation within organizations of a separate program tailored for senior executives.

> ...very few managers make use of these programs even if contracted out for a number of reasons including a concern of perception, confidentiality, fear of meeting an employee on his/her way out of counselling etc.... The problems of stress, alcoholism, burn out, family/career issues, career changes, among others, certainly affect these managers and the employees they supervise and consequently have an impact on the entire organization ...recommend that the discussion paper addresses this specific issue and examines options to overcome the situation. One possibility may be having an EAP tailored specifically to the senior executives and their needs.

The Committee was pleased to receive these practical views on the value of employee assistance programs within the police community, and in government departments; it is particularly encouraging that so many police forces see great value in having such programs in their forces. Sincere praise is due to police forces which have committed themselves to assistance programs for their employees.

Respondents expressed interest and appreciation for the opportunity to receive the Committee's research paper on employee assistance programs and to participate in the consultation process and most continue to be interested in taking part in any future studies and in remaining on the Committee's mailing list.

2. Commentary on Content

Respondents recognized the value of the paper as a guide providing useful information for those in the process of establishing employee assistance programs within their organizations or those who wish to evaluate existing programs.

> ...your Committee's fifth discussion paper is an excellent document and could serve as a guide to any agency endeavouring to implement such a program.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Your research on the models, approach and scope, as well as the limitations and challenges, of the employee assistance programs is very realistic in the Canadian Context. Companies considering the establishment of such a program can most certainly draw inspiration from your work. Congratulations on a job well done!
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Your discussion paper will become a valuable tool to assist us in developing an employee assistance program and I look forward to receiving your consultation report based on your analysis of views you receive from the police community.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> In my view, any organization researching the feasibility of an E.A.P. would find the paper of great assistance.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> We have forwarded it to our E.A.P. co-ordinator as a reference booklet.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> The information provided by your discussion paper will prove useful in evaluating our programs.

(a) Models for EAP

A number of respondents commented specifically on the chapter dealing with models for employee assistance programs. Some commented generally on the value of this chapter.

> In particular, the section on "Models for E.A.P." was very interesting. These guidelines would have been most helpful when our program was being developed.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> This research is very thorough and highlights some very important facts about assistance programs. The inventory of the various approaches and models used makes it possible to compare our experience with that of other organizations.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> ...an objective and realistic paper. They were very pleased to see the neutral position taken by the writer with regard to the comparison of the different programs found within the international E.A.P. Community.

Others had more specific comments on the ideas in the chapter, based on their own experiences. Most deal with adaptations made to the basic models to suit their own organization's own particular needs.

> We agree with your ideas in Chapter Three concerning various dimensions of EAP models. Our Employee Assistance Program is a broadbrush program that provides assessment and immediate short term counselling by provincial government employees, followed by referral and follow-up.... As your Paper suggests in Section 3.1, we often have to adapt our Program to suit the special circumstances of clients, such as geographical location.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> We agree with your contention in 3.6 that it is possible for Labour Unions to effectively administer an EAP, either directly or through co-operation with management. We feel that, without full-time co-operation between labour and management, it would be much more difficult to implement and administer an effective program.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> Since all models of the E.A.P. are governed by the same rules and confidentiality, we are not of the opinion that one model can deal more effectively with the issues than another.

On the subject of the individuality of employee assistance programs within organization, there was also useful information on the specifics of how elements within certain programs differed from the common elements described in the paper.

> With respect to comments made on page 14 of the discussion paper, moreover they tend to concentrate on medical referrals and on alcohol related problems, referring to in-house services. We do not agree with this opinion in light of our experience.... Our organization indicates less than 10% alcohol problems.

Such examples reinforce the importance of tailoring employee assistance programs to the organizations for which they are being designed, not simply adopting and applying one of the models described in the paper.

(b) Implementing, Maintaining and Evaluating an EAP

In relation to the chapter on implementing, maintaining and evaluating an EAP, there were a number on comments on specific elements of the text. Most related the ideas in the text to experience within their own programs.

> The drawbacks, as identified within the paper, are well founded, particularly with regard to the company not being experienced with the workplace.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> The other problem I would like to identify is the short term counselling provided by most contracted service providers. I have found it necessary to build in a contingency within the Budget to provide for intense professional counselling, when required....

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> Missing from your list of key ingredients in Section 4.5.1 on page 21 is any direct mention of adequate resources, unless this is pre-supposed in the "support" demanded of top management and Union and/or unless it is implied in "insurance involvement".

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> In reference to "teamwork" as stated in section 4.5.1, the existence of an active joint EAP (labour/management) committee would be the best way to ensure that this teamwork existed.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> We do agree that EAP's are cost-effective (section 4.6). In large organizations, however, it is difficult to acquire data to convincingly back this up, as you touch on in 4.6.1.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Some may take exception to the last sentence in 4.6.3. It can be argued that EAP's are here to stay, given the basic soundness of the concept. The fact that they have been increasing steadily in North America and elsewhere over the past 25 years...testifies to this.

We hope that such comments will provide those considering the establishment of an employee assistance program with additional issues to keep in mind when tailoring a program to suit their organizations' needs.

(c) Job-Based Programs in the Police Force

There were a few comments on specific elements relating to the chapter on job-based programs in the police force. One comment dealt simply with the terminology used, but others suggested important elements which should be included in employee assistance programs for police forces.

> On page 29, paragraph 3, the term "policemen" is used. It is our practice to have both male and female officers as peer counsellors, therefore, you may wish to alter that terminology.
>
> Secondly, with respect to page 31, item # 3, psychological testing, in our view, would be most beneficial during transitional periods in a police officer's career. Such periods should include but not be limited to promotions, transfers or changes in assignments which demand substantially different roles.

(d) Problems with EAPs

In addition to deciding the elements to include in an employee assistance program, it is also important to decide how active a role that program should be allowed to play within the organization. As these following comments indicate, this is an element that will vary with the nature of the organization.

...para 6.1 sets out contemporary EAP problems and alludes to treatment rather than cause, and a reactive and not a proactive focus. This ties in with a comment made at para 2.3.2 that EAP activities are now moving towards a preventive strategy. This gives me some personal difficulty.... While the referral role of EAP is one I can support, I would be reluctant to see EAP referral agents being in my office as advocates....

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

The discussion paper summarizes very well the state of the Employee Assistance Program (EAP) industry in the workplace. It recognizes some of the difficulties in agreeing on the best EAP for a particular industry.

3. Additional Material on Subject

One respondent recommended the following additional literature on the subject:

- "Women in Canadian Urban Policing: why are they Leaving?" (1989), Belinda M. Crawford and Dr. C. Stark-Adamec, University of Regina;
- "Predictors of Attrition Among Officers in Canadian Urban Police Forces" (1989), Belinda Crawford and Dr. C. Stark-Adamec, University of Regina;
- "Stress and Police Work", a report prepared in 1978 for the Ontario Provincial Police Association by Peat Marwick and Partners.

Another respondent mentioned gaining greater information relating to Canadian police experience with employee assistance programs by looking at the following:

- RCMP - Member Assistance Program;
- Metropolitan Toronto Police Force
  - Employee Assistance Program,
  - Critical Incident Stress (C.I.S.): Response Team;
- Ontario Provincial Police - Employee Assistance Program;
- Windsor Police - Peer Counselling Program;
- Ontario Law Enforcement - Stress Association.

4. Conclusion

The following comment received by the Committee echoes one of the important messages in the discussion paper:

> ...we fully support the position the EAPs lead to a double-winning position: furthering organizational effectiveness and enhancing employees' well-being without being a panacea.

This and other comments provided to the Committee both reinforce and amplify the views put forward in the discussion paper, and provide equally useful information for the readership.

Comments received indicate that there is great interest in and general support for employee assistance programs within the police community and in government departments. They indicated that there is a huge variance in the degree to which police forces across the country have established employee assistance programs within them. For those who are just now embarking on such programs, it is hoped that the discussion paper and consultation report will assist them in that endeavour.

Respondents generally reinforced the view expressed in the discussion paper that employee assistance programs should be tailored to suit the organization within which it is being established, and that careful attention should be paid to the unique characteristics of that organization.

To reinforce this, we have seen that the elements causing problems to organizations establishing employee assistance programs have varied as greatly as the organizations themselves: ensuring adequate resources, problems with short-term counselling by contracted service providers, difficulty in acquiring data to convincingly back up cost-effectiveness.

As well, we have seen the same variety in the mention of elements seen to be of key importance in establishing an employee assistance program: teamwork between labour and management, the establishment of a separate program for senior managers and adaptability of the program to suit special circumstances for clients.

While respondents see that there are problems and complications in the establishment of employee assistance programs, none seem to doubt the value of such programs. Those with established programs in their organizations are now seeing the positive results of their efforts, while in some cases acceptance of the programs by employees took a considerable length of time.

While some respondents spoke of interest in establishing employee assistance programs, others spoke of how the image of their programs has improved over the years and of evaluating existing employee assistance programs. This is an important element in ensuring that the needs of the organization and the employees continue to be met. An important aspect of this is the continuing support of both management and labour, as has been pointed out by a number of respondents.

Conclusions which can be reached on the basis of the respondents' views are the following:

i) There is general agreement on the value of employee assistance programs, both for furthering organizational effectiveness and for enhancing employees' well-being.

ii) There are still many questions and issues which remain to be sorted out by organizations establishing programs for their employees; however, it is generally agreed that the benefits outweigh the problems and obstacles.

iii) It is important for organizations to look at the available models of employee assistance programs to assess the services available within each model, then to make a decision on which segments of these models will suit their own specific needs and those of their employees.

iv) Ongoing evaluation and adjustment are important to ensuring continued effectiveness and continued support by both management and labour.

This consultation process based on the discussion paper on employee assistance programs has been designed to promote the discussion and communication of views on this important human resource management issue within the police community.

Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

Programmes d'aide aux employés

— Compte rendu de la consultation

Programmes d'aide aux employés

— Compte rendu de la consultation

Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

Président
L'honorable René J. Marin, O.M.M., c.r., LL.D.

Vice-présidente
F. Jennifer Lynch, c.r.

Membres
Joanne McLeod, C.M., c.r.
William Millar
Mary Saunders, c.r.

Le Comité publie une série de documents de recherche dans le but de recueillir les observations du public en vue de formuler des recommandations conformément à la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* (1986). Les opinions exprimées dans le présent document ne sont pas nécessairement celles du Comité.

N'hésitez pas à nous faire part de vos observations en les adressant à:

Simon Coakeley
Directeur exécutif
Comité externe d'examen de la GRC
C.P. 1159
Succursale 'B'
Ottawa (Ontario)
K1P 5R2
Télécopieur: (613) 990-8969

Déjà parus:

Document de recherche 1
Les suspensions - Une analyse comparée
Les suspensions - Compte rendu de la consultation

Document de recherche 2
La réinstallation - Peut-elle se faire sans difficulté?
La réinstallation - Compte rendu de la consultation

Document de recherche 3
Le renvoi pour raisons médicales - Une optique policière
Le renvoi pour raisons médicales - Compte rendu de la consultation

Document de recherche 4
Le traitement ultérieur des plaintes -
L'impact de la procédure des plaintes sur le système de discipline dans la police

Document de recherche 5
Programmes d'aide aux employés -
Philosophie, théorie et pratique

Document de recherche 6
Renvoi pour raisons disciplinaires -
Une optique policière

AVANT-PROPOS

Le cinquième document de recherche du Comité externe d'examen de la GRC intitulé "Programmes d'aide aux employés - Philosophie, théorie et pratique" a été distribué en octobre 1990, à des fins de consultation, à plusieurs organismes des gouvernements fédéral et provinciaux ainsi qu'à des corps policiers fédéral, provinciaux et municipaux et à certaines entreprises canadiennes.

Le Comité tient à remercier les nombreux répondants qui ont pris la peine de formuler des observations sur les questions soulevées dans le document de recherche et sur leurs différentes expériences à l'égard des programmes d'aide aux employés. Leurs commentaires abondants et instructifs ont été extrêmement utiles au Comité. Comme dans les autres comptes rendus, tous les commentaires publiés dans le présent document resteront anonymes.

Dans le cadre de son programme permanent de recherche, le Comité travaille actuellement à la préparation de quatre documents de recherche qui porteront sur la conduite des agents lorsqu'ils ne sont pas de service, les principes relatifs à l'imposition de sanctions, les événements spéciaux et l'évolution de l'administration policière.

Simon Coakeley
Directeur exécutif
Comité externe d'examen de la GRC

PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS
COMPTE RENDU DE LA CONSULTATION

1. Consultation

a) Méthode et objectif

Pour préparer le rapport sur son cinquième sujet de recherche, Programmes d'aide aux employés - Philosophie, théorie et pratique, le Comité externe d'examen a conservé son approche en deux étapes.

La première étape comprend la préparation d'une étude par un expert; ensuite, la Direction de la recherche du Comité produit un document de recherche traitant des questions soulevées par l'expert.

La deuxième étape du processus consiste en la rédaction d'un rapport sur les opinions, les idées et les impressions sur le contenu du document de recherche transmises par un groupe de lecteurs choisis. À des fins de confidentialité, la source des citations demeure anonyme. Par ces consultations, la Direction de la recherche du Comité vise à recueillir des commentaires sur la présentation et le contenu du document de recherche et à terminer son analyse comparative des questions soulevées. Des modèles et des choix différents de ceux figurant dans le document de recherche peuvent également lui être présentés.

Pour recueillir les commentaires nécessaires au présent compte rendu de la consultation, le Comité a communiqué avec les sous-procureurs généraux et les sous-solliciteurs généraux des provinces et des territoires, le commissaire de la GRC et l'exécutif national des représentants divisionnaires des relations fonctionnelles de la GRC. De nombreux services de police ainsi qu'un nombre représentatif de membres de l'Association canadienne des chefs de police et de l'Association canadienne des policiers ont également été consultés. Au sein du secteur fédéral, le Comité a demandé le point de vue de représentants de la Commission de la fonction publique, du ministère de la Défense nationale et du ministère du Solliciteur général. Il s'est également adressé à plusieurs entreprises canadiennes. Au total, 165 personnes et organismes, représentant des employeurs et des employés, ont reçu une copie du document de recherche aux fins de consultation.

Comme pour les autres rapports, le Comité n'a pas limité sa consultation aux organismes policiers, car cela aurait restreint la variété des réponses et des idées. Il est important d'obtenir des commentaires de toutes sortes d'organismes afin d'élargir la portée de la consultation.

b) Taux de réponse

En publiant une série de documents de recherche, le Comité souhaite stimuler la discussion, et non pas prendre position sur la question. Par conséquent, lorsqu'une recherche est effectuée sur un problème qui touche de nombreux services de police, le document ne répond pas toujours aux objectifs de tous les corps policiers. Aussi, le taux de réponse et le caractère détaillé des commentaires varient considérablement d'un document à l'autre.

Le taux de réponse à la présente consultation a été très élevé. En date de janvier 1991, 42 des 165 personnes et organismes ayant reçu le document de recherche avaient répondu. Ce taux de réponse considérable ne peut que refléter un très haut degré d'intérêt à l'égard des programmes d'aide aux employés ainsi qu'un engagement envers les programmes de ce genre.

Même si la quantité de détails variait considérablement d'une réponse à l'autre, de nombreux répondants avaient beaucoup à dire sur le sujet. De plus, les sources des observations étaient très diverses. Des réponses ont été obtenues de représentants de la GRC, de corps policiers provinciaux et municipaux, de gouvernements provinciaux ainsi que de hauts fonctionnaires de ministères fédéraux. Le fait qu'un grand nombre de répondants aient été des cadres supérieurs indique que les programmes d'aide aux employés obtiennent un appui à tous les échelons hiérarchiques des organismes.

Voici le résultat de la consultation:

Organismes	Pourcentage de répondants
• gouvernement fédéral	19,0 %
• gouvernements provinciaux	11,9 %
• administrations municipales	2,4 %
Police	
• Commissions	2,4 %
• Corps	61,9 %
• Associations de membres	0,0 %
Secteur privé	2,4 %

c) Commentaires généraux

Les commentaires reçus au cours du processus de consultation sont une grande source de renseignements non seulement pour le Comité, mais également pour les services de police.

Le Comité et la collectivité policière tirent avantage des commentaires que d'autres ont formulés à propos des questions soulevées. Il est très utile de connaître le point de vue de représentants d'autres corps policiers ainsi que de ministères gouvernementaux et du secteur privé.

Le Comité a reçu un grand nombre de commentaires généraux sur le document. La plupart des répondants font mention de la qualité générale du document de recherche.

> J'ai trouvé que le rapport du Comité était très professionnel et fort bien écrit. Il représente, de façon positive et instructive, le concept des PAE en général ainsi que celui des PAE destinés à la collectivité policière.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Un regard rapide sur ce document permet de réaliser l'immense travail qui a été accompli par votre comité, et je vous en félicite.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Le document de recherche est détaillé et bien documenté. [...] Le document constitue une base solide qui nous permettra de progresser.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Il s'agit d'un document fort complet et qui présente de façon très intéressante la problématique des programmes d'aide aux employés (PAE).
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Je tiens aussi à souligner que je partage entièrement les conclusions du rapport en ce qui a trait à la nécessité de s'orienter vers une approche préventive; le fait que certains organismes sont plus susceptibles que d'autres d'engendrer et d'entretenir des problèmes implique forcément que les PAE doivent être proactifs et que, bien souvent, le traitement d'une personne ne pourra être effectué qu'en tenant compte de l'environnement au travail.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Il s'agit d'un document très instructif et facile à lire.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> J'ai trouvé que le document était bien écrit, exhaustif et facile à comprendre.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Je félicite le Comité pour le contenu de son rapport, travail méticuleux qui favorise la réflexion.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> Le rapport donne un excellent aperçu des programmes d'aide aux employés, et je suis d'accord avec ses conclusions.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Comme d'habitude, je suis impressionné par l'approche élargie et objective adoptée pour étudier la question.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Nous avons consulté cet ouvrage avec beaucoup d'intérêt.

Un grand nombre des commentaires généraux faisaient allusion à l'intérêt généré par le document et aux renseignements que le lecteur peut y puiser.

> Le document me permet de comprendre beaucoup mieux l'objectif d'un programme de ce genre.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Je dois d'abord souligner que ce document de recherche donne un aperçu très complet des programmes d'aide aux employés. Il est bien documenté et contient de nombreux renseignements précieux ...
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> ...il s'agit d'un document exhaustif, qui aborde les questions fondamentales suivantes: engagement, confidentialité, ressources professionnelles, formation, accessibilité par d'autres membres de la famille et évaluations. On a également constaté le caractère réaliste du portrait tracé de ces programmes, des obstacles à leur mise en oeuvre, de leurs limites et de leurs avantages pour les organismes.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Ce rapport [...] est des plus instructifs et aborde un grand nombre de préoccupations soulevées de nos jours par les services de police.
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Le document donne un aperçu général des programmes d'aide aux employés lequel, sans aucun doute, sera particulièrement utile aux personnes s'intéressant à des questions liées à l'administration policière.

En plus d'être invitées à présenter leurs vues concernant le document de recherche, les personnes consultées étaient appelées à formuler des commentaires sur les programmes d'aide aux employés offerts au sein de leur organisme. Le Comité a recueilli des renseignements extrêmement utiles auprès de nombreux répondants qui se sont fondés sur leur expérience personnelle.

Dans l'ensemble, notre PAE donne des résultats positifs. Dans bien des cas, le programme a aidé des employés à faire face à des périodes de crise importante ou à des problèmes personnels. Aussi, le programme a permis à un bon nombre d'employés de demeurer productifs au lieu de voir leur rendement décliner. Cela est particulièrement important dans un milieu syndiqué où le renvoi d'employés difficiles est pratiquement impossible.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Selon nous, le PAE a eu des répercussions positives sur des questions liées à la santé du personnel.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Nous approuvons entièrement la mise sur pied de PAE au sein d'organismes policiers, car notre expérience nous a prouvé que ces programmes sont non seulement rentables, mais également très efficaces sur le plan humain.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

... bon nombre de gestionnaires en ont souligné l'impact positif. Ils ont été à même de constater que le programme pouvait réellement aider des personnes en difficulté et leur permettre de bien fonctionner au travail. Les syndicats et associations d'employés encouragent leurs membres à utiliser le P.A.E. et en font une promotion active.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

La crédibilité et l'image de notre programme se sont améliorées au fil des années, et nous sommes heureux de constater que ces services sont maintenant utilisés de façon régulière. Le programme a des effets positifs sur un grand nombre de nos employés et contribue à l'esprit de corps général de ces derniers.

Un des répondants a recommandé l'établissement, au sein des organismes, d'un programme distinct spécialement conçu à l'intention des cadres supérieurs.

... très peu de gestionnaires ont recours à ces programmes, et ce, même s'ils sont offerts en vertu d'un contrat. Un certain nombre de raisons peuvent expliquer l'appréhension des gestionnaires, notamment: préoccupations pour ce qui concerne leur réputation et le caractère confidentiel des entretiens, crainte de rencontrer un employé au sortir de la séance de counseling, etc. [...] Les problèmes liés, entre autres, au stress, à l'alcoolisme, à l'épuisement professionnel, aux préoccupations familiales et professionnelles et aux changements de carrière nuisent certainement au rendement de ces gestionnaires et des employés sous leur direction. Par conséquent, ces problèmes ont des répercussions sur l'ensemble de l'organisation. [...] recommandons que le document de recherche aborde cette question précise et qu'il examine les solutions permettant de venir à bout de cette situation difficile. La mise sur pied

> d'un PAE destiné aux cadres supérieurs et conçu pour répondre à leurs besoins pourrait constituer l'une des solutions à envisager.

Le Comité a été heureux de prendre connaissance de ces observations pratiques sur la valeur des programmes d'aide aux employés au sein de la collectivité policière et de ministères gouvernementaux. Il est particulièrement encourageant de constater qu'un si grand nombre de corps policiers sont d'avis que la mise sur pied de programmes de ce genre revêt une grande importance. Il faut féliciter sincèrement les forces de police qui se sont engagées à offrir des programmes d'aide à leurs employés.

Les répondants ont manifesté leur intérêt à l'égard du document de recherche du Comité sur les programmes d'aide aux employés et se sont dits heureux d'avoir eu l'occasion de participer au processus de consultation. La plupart des répondants sont intéressés à participer aux prochaines études et à demeurer sur la liste d'envoi du Comité.

2. Commentaires sur le contenu

Les répondants ont reconnu la valeur du document à titre de guide contenant des informations utiles pour ceux qui sont en voie d'établir un programme d'aide aux employés de leur organisme ou pour ceux qui souhaitent évaluer le programme qu'ils offrent déjà.

> ... le cinquième document de recherche de votre Comité est excellent et peut servir de guide à tout organisme qui envisage de mettre en oeuvre un programme de ce genre.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> Votre recherche sur les modèles, l'orientation, l'envergure ainsi que les limites et les défis des Programmes d'aide aux employés est très réaliste dans le contexte canadien des PAE. Les entreprises qui songent à instaurer un tel programme pourront sûrement s'en inspirer. Toutes nos félicitations!

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> Votre document de recherche est un outil très utile qui nous aidera à concevoir un programme d'aide aux employés, et j'attends avec impatience de recevoir votre compte rendu de la consultation fondé sur l'analyse des points de vue que vous aurez reçus de la collectivité policière.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> Selon moi, le document sera d'une grande utilité à tout organisme qui envisage la possibilité d'établir un PAE.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> Le document servira de référence au coordonnateur de notre PAE.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> Les renseignements contenus dans votre document de recherche nous seront utiles en vue de l'évaluation de nos programmes.

a) Modèles de PAE

Un certain nombre de répondants ont formulé des commentaires sur le chapitre concernant les modèles de programmes d'aide aux employés. Certains nous ont fait part de leurs observations générales concernant l'utilité de ce chapitre.

> En particulier, le chapitre intitulé "Modèles de PAE" était très intéressant. Les lignes directrices qu'il contient nous auraient été très utiles lors de la mise sur pied de notre programme.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> Cette recherche est très bien étoffée et fait ressortir des éléments très importants concernant les programmes d'aide. L'inventaire des différentes approches et des divers modèles d'application utilisés permet de comparer notre expérience par rapport à celles vécues dans d'autres organisations.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> ... un document objectif et réaliste. Ils ont été très heureux de constater la position neutre adoptée par l'auteur quant à la comparaison faite entre les différents programmes mis sur pied à l'échelle internationale.

D'autres répondants ont formulé des commentaires plus précis quant aux idées contenues dans le chapitre, compte tenu de leur propre expérience. La plupart des observations ont trait aux modifications apportées aux modèles de base pour qu'ils puissent répondre aux besoins particuliers des différents organismes.

> Nous sommes d'accord avec les idées figurant au chapitre III concernant les divers aspects des modèles de PAE. Notre programme d'aide aux employés est polyvalent: des employés du gouvernement provincial offrent des services d'évaluation et du counseling immédiat et à court terme, puis des services d'aiguillage et de suivi. [...] Tel qu'indiqué dans votre document à la section 3.1, nous devons souvent adapter notre

programme à la situation spéciale des clients, comme le lieu où le programme se donne.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Nous sommes d'accord avec votre affirmation à la section 3.6 voulant que les syndicats soient en mesure d'administrer efficacement un PAE, soit par leurs propres moyens, soit en collaboration avec le patronat. Nous croyons que sans une collaboration constante entre le syndicat et le patronat, il serait beaucoup plus difficile de mettre en oeuvre et d'administrer un programme efficace.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Comme tous les modèles de PAE suivent les mêmes règles et respectent l'obligation de confidentialité, nous ne croyons pas qu'un modèle particulier puisse être plus efficace qu'un autre.

Pour ce qui est du caractère distinctif de chaque programme d'aide aux employés, les répondants ont fourni des renseignements utiles sur la façon dont les aspects de certains programmes diffèrent des éléments communs décrits dans le document.

Nous ne sommes pas d'accord avec l'opinion suivante formulée à la page 17 du document de recherche et portant sur les services internes: "De plus, ils tendent à se centrer sur l'aiguillage vers la médecine et sur l'alcoolisme". [...] En effet, notre organisme signale que moins de 10 p. 100 des problèmes sont liés à l'alcoolisme.

Les exemples de ce genre démontrent qu'il importe d'adapter les programmes d'aide aux employés aux organismes pour lesquels ils sont conçus; il ne suffit donc pas d'adopter et d'appliquer l'un des modèles décrits dans le document.

b) Établissement, maintien et évaluation d'un PAE

Nous avons reçu un certain nombre de commentaires concernant des éléments précis du chapitre sur l'établissement, le maintien et l'évaluation d'un PAE. La plupart établissaient un lien entre les idées formulées dans le texte et l'expérience des répondants avec leurs propres programmes.

Les lacunes signalées dans le document sont bien fondées, surtout en ce qui concerne les entreprises qui connaissent mal le milieu de travail.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

L'autre problème que j'aimerais soulever concerne les services de counseling à court terme offerts par la plupart des organismes qui fournissent les services à contrat. J'ai été obligé de prévoir dans le

budget des crédits pour éventualités de façon à pouvoir offrir, au besoin, des services intensifs et professionnels de counseling ...

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Votre liste d'éléments-clés figurant à la section 4.5.1 (page 25) ne mentionne pas directement l'importance d'avoir des ressources appropriées, à moins que cet élément soit sous-entendu dans l'"appui" demandé auprès de la haute direction et le "soutien" du syndicat ou dans la "participation des compagnies d'assurance".

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Pour ce qui est du "travail d'équipe" mentionné à la section 4.5.1, la création d'un comité mixte (patronal-syndical) chargé du PAE est la meilleure façon de s'assurer que le travail d'équipe existe.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Nous croyons également que les PAE sont rentables (section 4.6). Toutefois, dans les grandes entreprises, il est difficile de recueillir des données pour prouver cette affirmation au-delà de tout doute, comme vous le mentionnez à la section 4.6.1.

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Il se peut que certaines personnes soient en désaccord avec la dernière phrase de la section 4.6.3. En effet, on pourrait dire que les PAE sont là pour de bon, compte tenu de la pertinence fondamentale de leur concept. Pour prouver cette affirmation, il suffit de constater que les PAE connaissent un essor constant depuis 25 ans en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde.

Nous espérons que, grâce à ces commentaires, les responsables compétents qui envisagent d'établir un programme répondant aux besoins de leur organisme tiendront compte de certaines questions supplémentaires.

c) Programmes liés au travail dans les forces de police

Quelques commentaires ont porté sur des éléments précis du chapitre concernant les programmes liés au travail dans les forces de police. Un répondant a simplement abordé la terminologie utilisée, tandis que d'autres ont suggéré l'inclusion d'éléments importants dans les programmes d'aide aux employés de forces de police.

(La première observation qui a trait à l'emploi du terme "policemen" est sans objet en français).

Pour ce qui est du point n° 3 au bas de la page 35, nous croyons que les tests psychologiques seraient des plus utiles pendant les périodes de

> transition que doit vivre l'agent de police au cours de sa carrière. Ces périodes devraient comprendre, notamment, les promotions, les mutations ou les changements apportés aux affectations qui entraînent une modification importante du rôle de l'agent.

d) Difficultés des PAE

En plus de définir les éléments qui doivent être inclus dans un programme d'aide aux employés, il est important de décider dans quelle mesure le programme doit jouer un rôle actif au sein de l'organisme. Comme l'indiquent les commentaires ci-dessous, ce rôle variera selon la nature de l'entreprise.

> ... le paragraphe 6.1 traite des difficultés actuelles des PAE lesquelles semblent être axées sur le traitement d'un problème plutôt que sur sa cause et les PAE tentent plus de guérir que de prévenir. Cela correspond à l'observation faite au paragraphe 2.3.2 voulant que les PAE s'orientent de plus en plus vers la prévention. Personnellement, j'éprouve certaines difficultés face à cette situation [...] Bien que je sois d'accord avec le rôle de service d'aiguillage joué par les PAE, je serais plutôt réticent à voir les agents d'orientation des PAE se présenter dans mon bureau pour défendre des causes ...
>
> ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦
>
> Le document de recherche dresse un excellent résumé de la situation des programmes d'aide aux employés (PAE) au sein des milieux de travail. Il reconnaît certaines des difficultés auxquelles il faut faire face pour déterminer le meilleur PAE pour un secteur particulier.

3. <u>Documents de référence supplémentaires sur la question</u>

Un répondant a recommandé les documents supplémentaires suivants portant sur la question:

- <u>Women in Canadian Urban Policing: Why Are They Leaving?</u> (1989), Belinda M. Crawford et Dr. C. Stark-Adamec, Université de Regina.
- <u>Predictors of Attrition Among Officers in Canadian Urban Police Forces</u> (1989), Belinda Crawford et Dr. C. Stark-Adamec, Université de Regina.
- <u>Stress and Police Work</u>, rapport préparé en 1978 pour l'Association de la Police provinciale de l'Ontario par Peat Marwick et ses associés.

Un autre répondant nous a déclaré avoir recueilli davantage de renseignements sur l'expérience des programmes d'aide aux employés au sein de services de police canadiens en examinant les programmes suivants:

- GRC - Programme d'aide aux membres;
- Police de la Communauté urbaine de Toronto
  - Programme d'aide aux employés,
  - Stress causé par un incident critique: équipe d'intervention;
- Police provinciale de l'Ontario - Programme d'aide aux employés;
- Police de Windsor - Programme d'entraide;
- Ontario Law Enforcement - Stress Association.

4. Conclusion

Le commentaire suivant reçu par le Comité reflète l'un des messages importants véhiculés par le document de recherche:

> ... nous appuyons entièrement le fait que d'investir dans un PAE est doublement avantageux, car le programme permet d'accroître l'efficacité de l'entreprise et d'améliorer le bien-être des employés; nous reconnaissons également qu'un PAE n'est pas une panacée.

Cette observation ainsi que les autres commentaires reçus par le Comité renforcent et appuient les vues avancées dans le document de recherche; en outre, ils fournissent des renseignements tout aussi utiles au groupe de lecteurs.

Il ressort des opinions exprimées que les répondants manifestent un grand intérêt à l'égard des programmes d'aide aux employés au sein de la collectivité policière et des ministères gouvernementaux et appuient généralement ce concept. Ces opinions indiquent également que le degré d'application des programmes d'aide aux employés varie considérablement entre les corps policiers du pays. Nous espérons que le document de recherche et le compte rendu de la consultation aideront les personnes qui s'apprêtent à mettre un PAE sur pied.

Selon le document de recherche, les programmes d'aide aux employés doivent être adaptés aux organismes qu'ils visent; de plus, il faut prêter une attention toute particulière aux caractéristiques uniques de chaque entreprise. Dans l'ensemble, les répondants étaient du même avis.

En effet, nous avons constaté que les éléments qui causent des difficultés aux organismes établissant des PAE varient autant que les organismes eux-mêmes, qu'il s'agisse d'un manque de ressources suffisantes, de problèmes liés aux services de counseling à court terme offerts à contrat ou d'obstacles à l'obtention de données permettant de prouver de façon convaincante la rentabilité des programmes.

De plus, les réponses ont montré la variété des éléments-clés nécessaires à l'établissement de programmes d'aide aux employés: le travail d'équipe entre le syndicat et le patronat, la création d'un programme distinct à l'intention des cadres supérieurs et la capacité d'adaptation des programmes à la situation spéciale de leurs clients.

Les répondants ont reconnu que l'établissement de programmes d'aide aux employés doit surmonter des problèmes et des complications; toutefois, aucun d'entre eux ne doute de la valeur de ces programmes. Les responsables ayant établi un programme de ce genre au sein de leur entreprise constatent maintenant les résultats positifs de leurs efforts, même si, dans certains cas, les employés ont pris beaucoup de temps avant d'accepter ce programme.

Certains répondants se sont déclarés intéressés à établir un PAE, alors que d'autres ont mentionné la façon dont l'image de leur programme s'est améliorée au fil des années et la façon dont ils évaluent celui-ci. Ce dernier point constitue un élément important permettant aux responsables de s'assurer que les besoins de l'organisme et de ses employés soient toujours satisfaits. Un autre aspect important est le soutien constant du patronat et du syndicat, tel que souligné par un bon nombre de répondants.

Voici les conclusions qui peuvent être tirées des observations faites par les répondants:

i) On s'entend généralement sur la valeur des programmes d'aide aux employés, qui permettent d'accroître l'efficacité de l'organisme et d'améliorer le bien-être des employés;

ii) Les organismes qui établissent des programmes d'aide aux employés ont encore de nombreuses questions à régler; toutefois, on s'entend généralement pour affirmer que les avantages l'emportent sur les problèmes et les obstacles;

iii) Il est important que les organismes examinent les modèles de programmes d'aide aux employés pour évaluer les services offerts dans le cadre de chaque programme; ils devraient ensuite décider des éléments de ces modèles qui conviennent le mieux à leurs propres besoins précis ainsi qu'à ceux de leurs employés;

iv) Il est important d'évaluer régulièrement les programmes et d'apporter tout changement nécessaire afin que les PAE continuent d'être efficaces et d'obtenir l'appui du patronat et des syndicats.

Ce processus de consultation fondé sur le document de recherche sur les programmes d'aide aux employés a été conçu pour promouvoir la discussion et un échange de vues sur cet important aspect de la gestion des ressources humaines au sein de la collectivité policière.